促动技术学习系列 · 第 04 册练习课

共识决策：从 " 我们决定了 " 到 " 我们一起干 "

V2.0 | 2026-10-24 | 练习课约 3.5 小时

01 认知 · 决策三问 + 12 项技术地图

02 A 组 · 定规则：授权 / 决策方式 / 过滤

03 B 组 · 选方案：点投 / 矩阵 / 力场

04 综合演练 · 共识决策会

05 C 组 · 异议与落地：冰山 / RACI / 个人负责

06 反馈与行动 · 自检 + 行动承诺

游习社 youxishelab.com

今日练习课 · 环节一览

1	认知 · 决策三问 + 12 项技术地图	30 分钟
2	A 组 · 定规则：授权 / 决策方式 / 过滤	40 分钟
3	B 组 · 选方案：点投 / 矩阵 / 力场	50 分钟
4	综合演练 · 共识决策会	30 分钟
5	C 组 · 异议与落地：冰山 / RACI / 个人负责	30 分钟
6	反馈与行动 · 自检 + 行动承诺	30 分钟

合计约 3.5 小时 · 全程启用罗伯特规则

环节 1 ｜ 认知 · 决策三问 + 12 项技术地图

练什么　引题 + 决策三问 + 12 项技术地图（A/B/C 三组） + 罗伯特规则

怎么分组　全场围坐，讲师引题后逐组介绍技术地图

用什么物料　12 项技术地图海报、罗伯特规则海报

观察者看什么　" 领导拍板就完事了吗 " 这个问题，大家真的接住了吗?

" 领导拍板就完事了吗？——决定好做，让决定被一起干很难。今天的一切，都为了让决定长出两条腿：责任和意愿。 "

" 记住验收三问：我们决定了什么？我负责什么？我为什么愿意做？今天每个环节结束，都用这三问检查。 "

本步 15 分钟

30

环节 1 ｜ 认知 · 决策三问 + 12 项技术地图

游习社 youxishelab.com

环节 2 ｜ A 组 · 定规则：授权 / 决策方式 / 过滤

练什么	授权四级 + 六种决策方式 + 条件 / 希望过滤，各讲 10 分钟
怎么分组	4 人小组：判定 5 个议题的授权级别与决策方式
用什么物料	授权四级卡、六种决策方式卡、议题判定单

观察者看什么 小组讨论时 " 级别不清会出什么问题 " ，能举出真实例子吗?

" 先定规则：每个议题先问授权到哪一级——我一个人定、还是大家一起定？级别不清，是会后扯皮的起点。 "

" 再看用什么方式：六种决策方式各有用处。最后一问：方案先过 ' 必须满足 ' 的条件，再谈 ' 希望满足 ' 的标准。 "

本步 25 分钟

40

环节 2 ｜ A 组 · 定规则：授权 / 决策方式 / 过滤

环节 3 | B 组 · 选方案：点投 / 矩阵 / 力场

练什么　6 个 " 改进方案 "：点投票 Top3 → 四象限矩阵取舍 → 力场分析

怎么分组　4 人小组全程完成三段，每组汇报取舍结论

用什么物料　票点贴纸（每人 6 个）、四象限矩阵板、力场分析单

观察者看什么　取舍依据是标准还是直觉？力场锁定阻力后有对策吗？

"6 个方案，每人 6 个点：先点出 Top 3 。点投票只做粗选，别急着拍板——真正的取舍在矩阵里。 "

"Top 3 进四象限：按效果和难易归位。首选方案再画力场：左边推力、右边阻力，锁定最大阻力讨论对策。 "

本步 30 分钟

50

环节 3 ｜ B 组 · 选方案：点投 / 矩阵 / 力场

环节 4 | 综合演练 · 共识决策会

练什么　为 " 季度培训主题 " 开一场完整决策会（约 40 分钟 / 组）

怎么分组　4 人一组完整走流程，全程启用罗伯特规则

用什么物料　决策会流程单、罗伯特规则海报、五指表决卡

演练流程　条件 / 希望标准 → 点投粗选 → 矩阵终选 → 五指共识检查

" 现在开一场真正的决策会，议题：季度培训主题。四步走：先定条件 / 希望标准，再点投粗选，矩阵终选，五指共识检查。 "

" 五指共识：五根手指全开是全力支持，四指基本支持，三指以下算有异议——低于四指的行动，当场修订到过关为止。 "

本步 25 分钟

30

环节 4 ｜ 综合演练 · 共识决策会

环节 5 | C 组 · 异议与落地

练什么 为 3 条行动建 RACI + 冰山模型处理分歧 + 个人负责检查

怎么分组 原小组：有分歧用冰山处理，无分歧直接建 RACI

用什么物料 RACI 空白表、冰山追问问题卡

观察者看什么 每项行动有且仅有一个 A（负责人）吗？异议挖到立场背后的利益了吗？

" 现在给 3 条行动建 RACI：谁负责（A）、谁执行（R）、谁参与（C）、谁知情（I）。记住——每项行动有且仅有一个 A。 "

" 有分歧的小组先挖冰山：对方表面在争什么，背后真正在乎什么利益？挖到底，再回到 RACI。 "

本步 20 分钟

30

环节 5 ｜ C 组 · 异议与落地

游习社 youxishelab.com

环节 6 | 反馈与行动 · 自检 + 行动承诺

练什么　互评（我欣赏 / 我建议） + 自检三连问 + 7 天行动承诺

怎么分组　原小组互评，个人书面承诺并大声念出

用什么物料　反馈模板卡、自检清单、行动承诺单

自检三连问　规则先定了吗？方案按标准选了吗？责任钉到人了吗？

" 互评两句：' 我欣赏你今天的… ' ，' 我建议你下次可以… ' 。回到验收三问检查自己：规则、标准、责任，你做到了几项？ "

" 写 7 天行动承诺：下周哪一场真实决策，我要用哪两个技术，和谁——写具体，大声念给同伴听。 "

本步 20 分钟

30

环节 6 ｜ 反馈与行动 · 自检 + 行动承诺

本课完成 · 六项能力已到手

- ✓ 环节 1 · 认知（决策三问 + 12 项技术地图）
- ✓ 环节 2 · A 组定规则（授权四级 / 决策方式 / 过滤）
- ✓ 环节 3 · B 组选方案（点投 / 矩阵 / 力场）
- ✓ 环节 4 · 综合演练（完整共识决策会）
- ✓ 环节 5 · C 组落地（冰山 / RACI / 个人负责）
- ✓ 环节 6 · 反馈与行动（自检三连问 + 行动承诺）

下一册预告 第 05 册 · 系统方法论：从单点问题到系统改善